

CKRL

Atelier la Cire-Constance

Coopérative de câblodistribution
Sainte-Catherine-Fossambault



Coop Santé
Portneuf-Saint-Basile

Le Piolet



Une étude portant sur douze cas

Les facteurs de succès des entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale



Constructions
Ensemble

Coop Zone

Ressourcerie de
Lac-St-Charles

Auberge l'Autre Jardin



Domaine Forget



Coopérative de transport
régional de Portneuf



École de cirque
de Québec

Table des matières

Mot du président de la Conférence régionale des élus de la Capitale-Nationale	3
Mot de la présidente du Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale	3
A. Le paysage de l'économie sociale dans la région de la Capitale-Nationale	4
B. Les douze cas étudiés	5
C. De quel succès parle-t-on?	6
D. Les facteurs de succès.	7
1. Les catalyseurs	8
2. Les facteurs externes	9
3. La structure de l'organisation	10
4. Les stratégies d'entreprise.	11
5. Les capacités stratégiques	13
Conclusion.	15
Une étude non exhaustive du succès	15
Comment mieux « contrôler » le succès?	15
L'influence variée des facteurs sur le succès	15

À propos du Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale

Rattaché à la Conférence régionale des élus, le Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale (PRÉSCN) a pour mandats la promotion de l'économie sociale, la concertation de ses membres et le soutien à la pérennité des entreprises d'économie sociale de la région.

Évoluant sur un vaste territoire, le Pôle est une table de concertation dynamique qui se distingue par son sens de l'innovation ainsi que par sa capacité à mobiliser ses différents partenaires et à réaliser des projets d'envergure. S'appuyant sur l'expertise de ses membres, il cherche à promouvoir l'entrepreneuriat collectif afin de proposer une alternative viable aux problèmes économiques d'aujourd'hui et de renforcer la vision d'une économie plurielle.

Le PRÉSCN regroupe 27 membres issus d'horizons divers. La plupart d'entre eux représentent des entreprises provenant de divers secteurs d'activité tels que présentés dans cette étude. Certains sont des organismes actifs dans le développement local, tandis que d'autres agissent au sein d'instances du secteur public et dont la mission vient appuyer, en quelque sorte, celle des entreprises d'économie sociale.

Afin d'accroître la connaissance de l'économie sociale, le Pôle a conçu un site Internet www.cestbienplus.ca qui recense, à l'aide d'un répertoire, plus de 200 entreprises d'économie sociale présentes sur le territoire de la Capitale-Nationale.

Crédits

Recherche et rédaction : Mélanie Lagacé, Karl Lussier et Chakda Yorn, Coopérative de solidarité Niska
Coordination : Comité d'analyse du Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale
Révision : Conjoncture affaires publiques
Graphisme : Corsaire design édition
Photos : Julie Herman-Lemelin pour Atelier la Cire-Constance, Coop Santé Portneuf-Saint-Basile, Le Piolet et Domaine Forget aux pages 1, 10, 11 et 14.

Cette étude a été financée par l'Entente spécifique en économie sociale dans la région de la Capitale-Nationale.

ISBN 978-2-9814606-0-8 (imprimé)
ISBN 978-2-9814606-1-5 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2014



Mot du président de la Conférence régionale des élus de la Capitale-Nationale

Depuis quelques années, l'entrepreneuriat suscite beaucoup d'intérêt dans la région et des efforts sont constamment déployés pour mettre en place des conditions favorables aux entreprises et aux entrepreneurs. L'économie sociale est partie prenante de l'entrepreneuriat et constitue certainement un incontournable pour nos communautés. La présence des entreprises issues de l'économie sociale, qui très souvent prennent en charge les services de proximité, s'avère très importante, pour ne pas dire essentielle au développement économique de la région. De plus, ces entreprises sont souvent mises sur pied par des personnes provenant des milieux dans lesquels elles prennent place; elles contribuent à dynamiser les communautés et permettent à celles-ci de s'investir dans le développement de leur territoire.

C'est pourquoi, en tant qu'élus et acteurs socio-économiques, il nous faut aider les entreprises œuvrant dans l'entrepreneuriat collectif à poursuivre leur mission auprès de la population. Ces entreprises, par leurs initiatives, leur détermination et leur créativité débordante constituent un puissant stimulant dont l'effet sur le dynamisme de la région mérite d'être mentionné, reconnu et encouragé.



Yves Germain

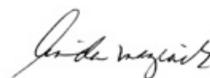


Mot de la présidente du Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale

En octobre 2013, une loi-cadre en économie sociale a été adoptée par le gouvernement du Québec. Cette loi est venue reconnaître, sans aucun doute, l'économie sociale comme une approche de développement créatrice d'innovation, d'inclusion et de croissance. Dans le contexte actuel, où l'importance d'une économie diversifiée vient renforcer toute une société, l'économie sociale peut contribuer plus que d'autres à la mise en place d'un développement durable et soutenable. Celle-ci apporte une contribution spécifique, mais surtout elle peut inspirer les autres acteurs économiques et sociaux à mieux faire tout en étant aussi performants. Par ces principes de gouvernance partagée, l'entrepreneuriat collectif agit comme un bon rempart aux risques de dérapage éthique. L'économie sociale se pose, selon nous, comme une économie grandissante, complémentaire et intrinsèque au développement économique québécois, contribuant ainsi à une économie plurielle et redistributrice de richesse.

C'est pourquoi, dans cette mouvance, les membres du Pôle et différents partenaires ont pris part à une introspection collective de leur modèle d'entreprise. Nous voulions connaître ce qui nous avantage, ce qui nous freine et ce qui nous distingue comme modèle entrepreneurial. Le document présente donc la synthèse des résultats d'une étude de douze cas d'entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale afin d'identifier les facteurs de succès de ces entreprises et d'inspirer leurs dirigeants à faire mieux et à faire autrement, le but étant de les soutenir dans leurs efforts de développement.

Merci beaucoup à ces entrepreneurs collectifs d'avoir collaboré à ce travail utile à toute notre communauté et merci aux partenaires d'avoir appuyé cette étude!

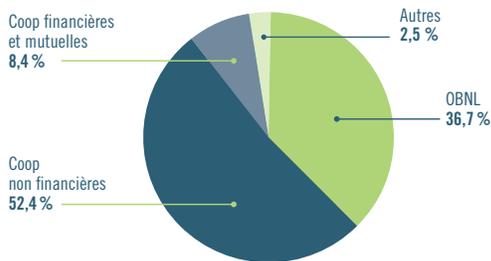


Linda Maziade

Le paysage de l'économie sociale dans la région de la Capitale-Nationale

La région de la Capitale-Nationale est particulièrement bien pourvue en entreprises d'économie sociale¹. En 2009, on en répertoriait 645, dont 80 % sont situées dans la ville de Québec alors que 6,7 % sont implantées dans la MRC de Portneuf et 5,1 % le sont dans les MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est.

De ce nombre, 237 sont des entreprises associatives ayant le statut d'organisme à but non lucratif (OBNL), 338 sont des coopératives non financières et 54 sont des coopératives financières ou des mutuelles. Seize entreprises avaient un autre statut juridique (organisme communautaire et entreprise privée appartenant à un OBNL).



Les secteurs d'activité où ces entreprises se concentrent sont essentiellement ceux de l'habitation, de la petite enfance et des services aux personnes. Elles sont également présentes dans plusieurs autres champs d'activité économique : arts et culture, loisir et tourisme, etc.

1. Tiré de l'étude d'Yvan Comeau intitulée *Réalités et dynamiques régionales de l'économie sociale. La Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches*, Éditions Vie économique, collection Recherche, Montréal, 2009.

La présence d'entreprises d'économie sociale génère un nombre important d'emplois dans la région, soit plus de 7 400. En pratique, il y aurait trois femmes salariées pour un homme.

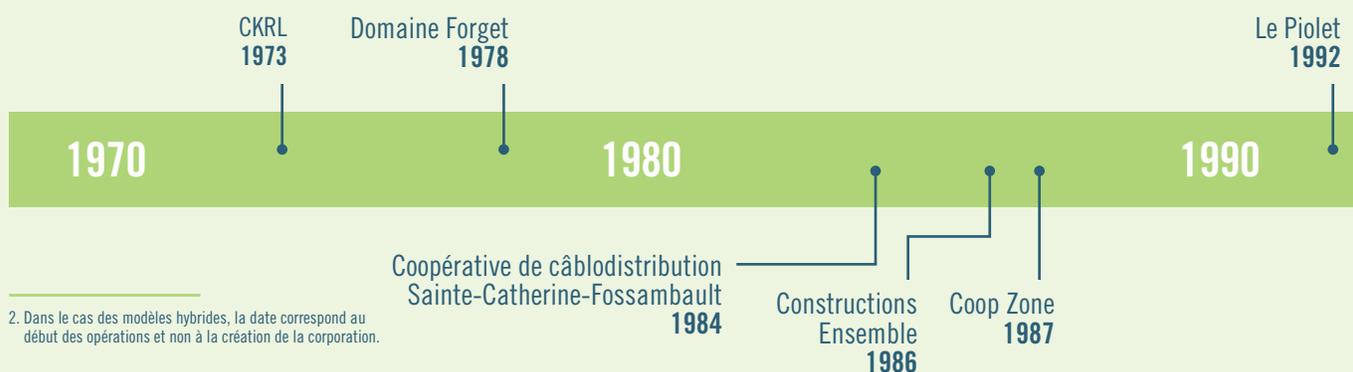
Une entreprise d'économie sociale est une coopérative, une mutuelle, une association (de type OBNL) ou un tout autre modèle issu de l'entrepreneuriat collectif (« modèle hybride »). Sa principale raison d'être consiste à produire et à vendre un bien ou un service socialement utile, dans le cadre des principes de l'économie sociale tels que définis ci-dessous. Une entreprise d'économie sociale a l'obligation d'être viable financièrement.

L'économie sociale regroupe les activités et les organismes issus de l'entrepreneuriat collectif sur la base des principes suivants :

- finalité de services socialement utiles aux membres ou à la communauté;
- autonomie de gestion;
- processus de décision démocratique;
- primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus;
- participation, prise en charge et responsabilités individuelles et collectives.

L'économie sociale peut être développée dans tous les secteurs d'activité qui répondent aux besoins de la population et des collectivités.

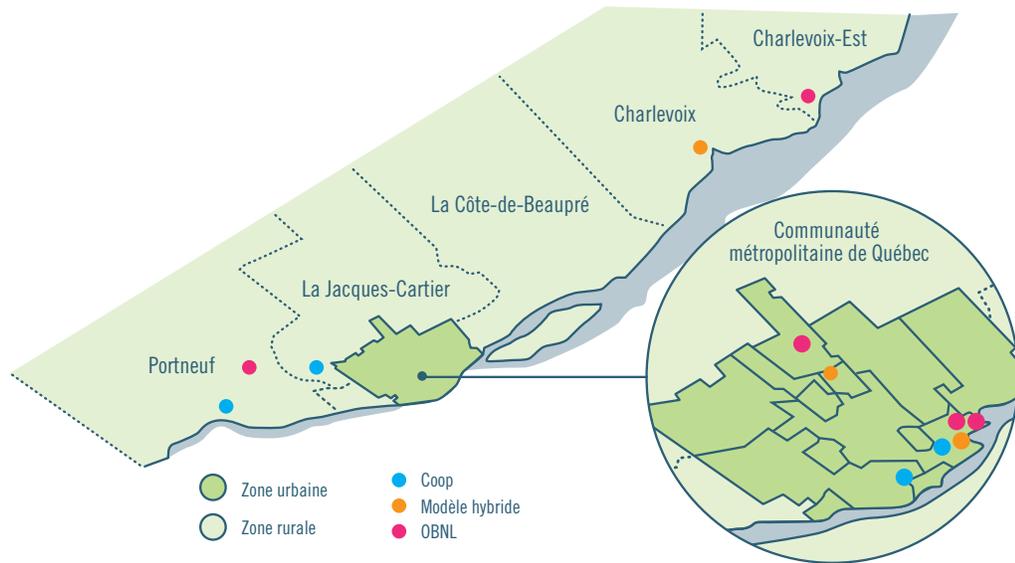
La plus ancienne des entreprises étudiées a été fondée en 1973 tandis que la création de la plus récente remonte à 2009².



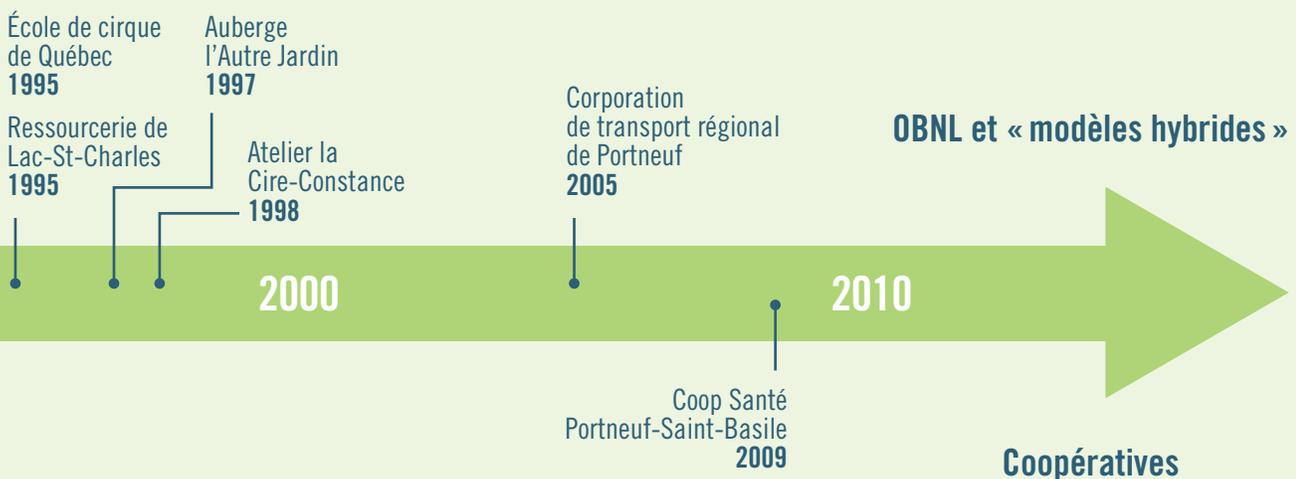
2. Dans le cas des modèles hybrides, la date correspond au début des opérations et non à la création de la corporation.

Les douze cas étudiés

Sept entreprises étudiées se trouvent en milieu urbain tandis que les autres sont en milieu rural. Cinq d'entre elles sont des associations de type organisme à but non lucratif, quatre sont des coopératives et trois sont considérées comme des « modèles hybrides ». Il s'agit d'un OBNL qui a développé un volet lucratif, par exemple une entreprise d'insertion intégrée à une corporation ou un organisme communautaire qui développe une activité marchande afin d'assurer l'autofinancement.



Pour la présente étude, les entreprises ont été sélectionnées sur la base de critères simples permettant d'assurer une variété de contextes (statut, territoire et secteur d'activité). De plus, elles ont été identifiées en fonction de leur potentiel de répliquabilité vers d'autres entreprises susceptibles d'être intéressées par les leçons et les apprentissages dégagés.



De quel succès parle-t-on?

La réussite d'une entreprise d'économie sociale est multidimensionnelle, car celle-ci ne peut s'estimer uniquement au regard de la croissance de son chiffre d'affaires ou de sa clientèle. La trajectoire globale de développement d'une entreprise doit aussi être prise en considération dans la mesure de son succès. En effet, on doit pouvoir apprécier sa réussite en observant sa progression vers l'atteinte de résultats ou le maintien de ceux qui vont dans le sens des principes de l'économie sociale (développement et conservation de services socialement utiles aux membres ou à la collectivité et accroissement ou maintien de l'autonomie de gestion).

La réussite des entreprises d'économie sociale étudiées

Voici les diverses manifestations de succès des entreprises observées qui témoignent des défis qu'elles ont relevés :

- capacité à assumer leur double mission économique et sociale;
- pérennité de l'entreprise et sa capacité de résilience à l'égard de diverses crises;
- capacité à offrir des services adaptés à la demande des membres ou de la communauté;
- rentabilité des opérations;
- accroissement de l'autonomie financière et diversification des sources de revenus et de financement;
- implication et engagement soutenus des membres et des partenaires;
- notoriété et reconnaissance par un public élargi.

Les défis des entreprises d'économie sociale

Les défis qu'affrontent les entreprises d'économie sociale se distinguent de ceux des entreprises privées traditionnelles puisqu'ils sont en lien direct avec les principes de l'économie sociale.

Voici quelques-uns des défis particuliers auxquels font face les entreprises dans leur gestion quotidienne et dans leur développement, en raison de leur appartenance à l'économie sociale :

- augmenter leur capacité à produire des biens ou des services socialement utiles aux membres ou à la collectivité;
- assurer leur viabilité financière tout en respectant la capacité des membres et de la communauté à payer ou leur intérêt à acheter les produits et services offerts;
- hausser le niveau d'adhésion des membres ou de la collectivité au projet d'entreprise;
- accroître leur part de marché ou en améliorer leur positionnement;
- attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée qui incarne les valeurs de l'entreprise.

Les facteurs de succès

Un facteur de réussite ou de succès est un élément qui contribue au développement de l'entreprise et qui lui permet d'atteindre des résultats positifs en regard des principes de l'économie sociale. Il peut s'agir de facteurs relevant de son environnement externe et sur lesquels l'entreprise a peu ou pas de contrôle. Il peut s'agir également de facteurs provenant de son environnement interne, c'est-à-dire sur lesquels elle a un pouvoir de décision ou d'influence. À l'opposé, on peut qualifier un facteur de risque comme tout élément contribuant à l'atteinte de résultats négatifs, allant à l'encontre des principes de l'économie sociale.

Lorsqu'une organisation entreprend une action, elle peut se comporter habituellement de trois façons différentes :

1. l'entreprise est *réactive* par rapport à une situation présente et fait ses choix sur la base, notamment, de l'intuition des dirigeantes et dirigeants et de leurs expériences passées;
2. l'entreprise agit de façon *proactive* à l'égard d'une situation présente, en se fiant à des décisions prises lors d'expériences passées ou à la suite d'analyses;
3. l'entreprise agit de manière *prospective* relativement à une situation attendue, en se basant sur l'analyse des tendances et la formulation d'une vision souhaitée.

Pour une entreprise, il importe de connaître les facteurs en cause dans la réussite ainsi que les pratiques ou les actions concrètes ayant contribué à la mise en œuvre de ces facteurs.

Le succès des entreprises d'économie sociale repose sur cinq catégories de facteurs :

1. Les **catalyseurs**. Ces facteurs sont liés à l'émergence du projet d'entreprise. On y trouve, par exemple, le « leadership », la cohérence avec la mission (les besoins à l'origine du projet), la présence des ressources et des savoir-faire locaux ainsi que la proximité avec la communauté.
2. Les **facteurs externes**. Il s'agit de l'environnement externe de l'entreprise, qu'il soit général (contextes économique, technologique et social) ou particulier (évolution du secteur d'activité et des marchés spécifiques).
3. La **structure de l'organisation**. Ces facteurs sont en lien avec la structure de gouvernance, avec le mode de participation des membres ou de la clientèle, avec l'organisation du travail et avec les outils de gestion.
4. Les **stratégies d'entreprise**. Ces facteurs consistent au pilotage de l'entreprise, c'est-à-dire aux décisions prises pour développer les produits et services, pour se positionner sur les marchés et construire des liens avec ses membres et ses partenaires pour assurer la viabilité.
5. Les **capacités stratégiques**. Ce sont les attributs humains de l'entreprise qui concernent la culture d'une organisation ainsi que les compétences et les attitudes des dirigeantes et dirigeants : capacité de mobiliser les ressources du milieu, capacité d'exercer une veille stratégique et capacité de formuler des orientations et des priorités de développement.

C'est par ces catégories que sera présenté l'ensemble des facteurs identifiés parmi les 12 entreprises étudiées. Plusieurs d'entre eux peuvent l'avoir été dans une même entreprise. Pour chaque catégorie, d'autres facteurs identifiés parmi la totalité des entreprises à l'étude seront également exposés, accompagnés d'exemples de bonnes pratiques soulignées ici et là à travers les expériences de chacune.

Constructions Ensemble

Statut : coop

Secteur : construction

Création : 1986

Ville : Québec



La coopérative de travailleuses et travailleurs Constructions Ensemble a été fondée dans le but de « mieux exécuter » les projets de construction résidentielle réalisés par les coopératives et les OBNL en habitation. L'entreprise détient une licence d'entrepreneur général qui circonscrit ses activités à des travaux sur des structures en bois.

Cette coopérative existe encore grâce au travail continu d'un membre fondateur toujours actif, mais qui approche l'âge de la retraite. Depuis quelques années, l'entreprise planifie de façon plus intensive la relève par différents moyens : conférence sur la relève suivie par des administrateurs, embauche d'un consultant qui accompagne l'entreprise sur une période de quelques années dans l'optique d'assurer un bon transfert des connaissances et des compétences et journée de réflexion sur le développement de la coopérative.

Auberge l'Autre Jardin

Statut : « modèle hybride »

Secteur : loisir et tourisme

Création : 1997

Ville : Québec



Cette entreprise est un lieu d'hébergement trois étoiles de 28 chambres appartenant en totalité à l'OBNL Carrefour Tiers-Monde dont la mission est l'éducation au développement et à la solidarité internationale. L'Auberge est née de la volonté de procurer une source de financement récurrent en lien avec sa mission. L'Auberge offre une expérience de tourisme responsable dans un environnement urbain et moderne. Elle compte sur une équipe de travail de 12 personnes.

Premier hôtel d'économie sociale au Québec, l'Auberge investit beaucoup d'efforts dans le réseautage et la promotion du projet, ce qui lui permet d'accroître sa reconnaissance auprès du milieu des affaires, du tourisme, de l'hôtellerie et de l'économie sociale. Par ailleurs, elle se positionne rapidement dans le créneau de l'hôtellerie écoresponsable, étant un des premiers établissements hôteliers du Québec à obtenir une telle certification.

1. Les catalyseurs

Des facteurs d'émergence qui perpétuent le projet d'entreprise

Les entreprises d'économie sociale émergent au sein de contextes très variés et reposent largement sur la présence de leaders qui donnent l'impulsion nécessaire pour passer des besoins à une idée de projet, puis à une entreprise. Avec le développement de cette dernière, et surtout avec le départ et l'arrivée de personnes influentes dans l'organisation, la culture d'origine, les valeurs et les forces porteuses changent. Dans certains cas, la culture d'origine se perpétue car l'organisation prend soin d'intégrer des dirigeantes et dirigeants pouvant incarner la continuité. Mais, de façon générale, l'entreprise réussit lorsqu'elle bénéficie de la contribution de **leaders** afin de maintenir en vie le projet d'entreprise et de le faire évoluer.

Des entreprises d'économie sociale peuvent survivre au départ des personnes fondatrices en bâtissant sur le legs de celles-ci, en renouvelant le projet d'entreprise et en le maintenant comme un enjeu pour le développement de la communauté tout en étant fidèles à leur mission initiale ou en étant à l'écoute des besoins changeants des membres ou de la communauté.

Bonnes pratiques

Aller chercher de l'aide externe pour soutenir la réflexion et la planification du renouvellement de leaders dans l'entreprise.

Les efforts que déploie une entreprise au moment de sa création sont aussi un gage de réussite. On reconnaît souvent la capacité des acteurs et actrices de l'économie sociale à faire les choses autrement et à trouver des solutions novatrices à l'égard des besoins des gens et des communautés. L'économie sociale contribue ainsi à l'innovation sociale. Un facteur de succès des entreprises d'économie sociale **est de maintenir cette culture d'innovation vivante au sein de l'entreprise.**

Bonnes pratiques

Poursuivre la réflexion sur l'amélioration des façons de faire en s'inspirant, notamment, de ce qui se fait ailleurs et promouvoir le projet au sein des différents réseaux d'acteurs du milieu.

Une des clés du succès pour les responsables de la gestion d'entreprises d'économie sociale est de comprendre le contexte d'origine de leur organisation et de reconnaître l'évolution de la culture organisationnelle dans le temps. Cela leur permet d'aborder les nouveaux développements d'une façon qui a du sens pour les diverses parties du projet telles que les membres, les partenaires, les personnes qui utilisent ce service et celles qui sont à son emploi.

2. Les facteurs externes

Un environnement externe favorable au développement de l'entreprise

Chaque entreprise, vu son secteur particulier d'activité et sa localisation sur le territoire, subit l'influence de facteurs externes, lesquels peuvent s'avérer favorables ou peu favorables, ce qui peut avoir pour effet d'accélérer ou de ralentir son développement.

Bonnes pratiques

S'établir dans un immeuble symbolique ou patrimonial du milieu ainsi qu'accueillir la communauté et lui offrir des activités.

Toutes les entreprises étudiées entretiennent des liens avec leur communauté de proximité. **L'appartenance que la communauté locale développe envers l'entreprise** constitue un facteur clé de son succès. À cet effet, l'implication de l'entreprise dans la dynamique de développement de la communauté et la visibilité dont elle fait preuve dans le milieu renforcent l'appartenance de la communauté envers l'entreprise et contribue à son succès.

Le contexte dans lequel évolue une entreprise est susceptible de changer et peut affecter sa performance : évolution socioéconomique de la population, nouvelle réglementation dans le secteur d'activité, apparition ou disparition de concurrents, etc. Cela nécessite parfois d'adapter en conséquence les produits et les services offerts. **Cette adaptation à l'évolution du contexte** est un facteur clé de succès.

Bonnes pratiques

Faire des analyses de l'évolution démographique de sa clientèle, comprendre ses besoins et suivre l'évolution technologique de son secteur d'activité.

Parfois, l'entreprise offre un concept, un service ou un produit unique sur son territoire, ce qui lui donne l'occasion de se démarquer de ses concurrents, mais aussi de susciter l'intérêt des gens envers l'organisation. Parfois, l'entreprise bénéficie d'une clientèle captive qui lui assure un marché. **L'absence ou la faible concurrence de certaines entreprises sur un territoire donné** constitue un facteur externe de succès.

Bonnes pratiques

Promouvoir le caractère unique des produits et des services offerts.

L'important pour les responsables de la gestion d'entreprises d'économie sociale est de comprendre l'existence des facteurs externes, de les identifier et d'analyser leur impact possible sur le développement de l'entreprise, sans oublier de saisir les opportunités et de faire face aux menaces qui se pointent.

École de cirque de Québec

Statut : OBNL

Secteur : formation et culture

Création : 1995

Ville : Québec



L'École de cirque de Québec est un OBNL à vocation artistique, éducative et communautaire. Elle a pour mission de promouvoir les arts du cirque, de stimuler l'émergence d'une nouvelle génération d'artistes et de soutenir les artistes professionnels. Pour ce faire, elle offre des activités de formation de nature récréative et professionnelle. De plus, elle encourage la recherche, la création et elle produit et diffuse des spectacles pour le grand public. L'École emploie aujourd'hui 21 personnes à plein temps et retient les services de 180 contractuels. Ses revenus autonomes générés par ses services récréatifs et la diffusion de spectacles complètent l'appui financier de plusieurs partenaires des domaines privé et public.

Après 10 années d'existence, l'École s'établit dans une ancienne église située au cœur du quartier Limoilou, dont elle devient propriétaire. Ce lieu « marque l'imaginaire des gens dans le quartier, en plus de le faire vivre ». Le volet récréatif, qui offre des activités de loisirs pour toutes les clientèles ainsi que d'autres services (camps de jour, ateliers d'initiation et organisation de fêtes) est « le meilleur moyen d'avoir de solides racines dans la communauté » et de contribuer à la viabilité financière de l'entreprise.

CKRL

Statut : OBNL

Secteur : communications

Création : 1973

Ville : Québec



CKRL est la première radio communautaire d'expression francophone en Amérique du Nord. La mission de l'entreprise est la même depuis ses débuts : participer au développement de la culture québécoise par une conception originale et dynamique de la radio FM. Le travail de CKRL se démarque par le contenu de la programmation, la recherche radiophonique, la formation offerte aux responsables de la production, mais aussi par ses relations avec la communauté de Québec. CKRL emploie huit personnes et compte sur la disponibilité de près de 150 bénévoles en production qui assurent aussi l'animation de la programmation. Son financement vient principalement de la publicité, des activités d'autofinancement et de subventions provenant des différents ministères et institutions.

En quatre décennies d'existence, la radio a traversé plusieurs épreuves et crises l'obligeant à s'adapter continuellement. Au chapitre de l'environnement externe, les changements technologiques et le contexte législatif régissant le secteur exercent une pression sur les orientations de développement de l'organisation. Cette dernière n'a d'autres choix que de se renouveler pour exister. Ainsi, depuis 2012, les émissions sont diffusées en baladodiffusion, un virage technologique d'importance qui permet de télécharger les émissions depuis le site Web.

Domaine Forget

Statut : OBNL

Secteur : culture et formation

Création : 1978

Ville : Saint-Irénée



Le Domaine Forget est d'abord une académie internationale de musique et de danse pour jeunes et futurs artistes de profession reconnue pour la qualité de son enseignement. C'est également le foyer d'un festival international de musique qui dure toute la saison estivale. Le reste de l'année, le Domaine Forget propose une programmation consacrée à la chanson et à la variété afin de prolonger la saison touristique, dynamiser la région, consolider des emplois et développer de nouveaux marchés. L'entreprise emploie environ 75 personnes en plus des 120 professeures et professeurs. Près de 75 % des revenus du Domaine Forget sont des revenus autonomes, les subventions allant principalement à l'académie et au festival.

Les responsabilités de gestion de l'entreprise reposent sur un tandem entre la direction générale et la direction artistique, cette dernière étant impliquée de façon plus directe dans les décisions qui relèvent des arts. Ce partage des responsabilités assure d'avoir « les bonnes personnes faisant les bonnes choses ». La direction artistique est délocalisée à Montréal de façon à être davantage près du milieu artistique et d'être ainsi mieux réseautée.

Ressourcerie de Lac-St-Charles

Statut : OBNL

Secteur : récupération et ressourcerie

Création : 1995

Ville : Québec



La Ressourcerie a été fondée par un groupe de bénévoles opérant auparavant un comptoir vestimentaire dans une école. Sa mission est de contribuer à la protection de l'environnement par l'incitation à la réutilisation et au recyclage, de créer des emplois (en plus des stages et des travaux compensatoires) et de contribuer à l'éducation des 3 R (réduire, réutiliser et recycler). Avec sa trentaine de personnes à l'emploi et sa vingtaine de bénévoles, cette entreprise récupère annuellement près de 2 000 tonnes de matières résiduelles.

Malgré un taux de roulement relativement élevé, l'équipe de base est là depuis longtemps et « c'est une grosse force. » Le personnel actuel tend à rester en fonction plus longtemps qu'auparavant. Les personnes siégeant au CA sont tenues de faire quelques heures de bénévolat par mois afin de bien connaître l'entreprise, ce qui favorise leur appartenance à l'organisation.

3. La structure de l'organisation

Un partage des rôles et des responsabilités et une organisation efficiente des ressources

Toute entreprise organise ses différentes ressources d'une certaine façon pour faciliter la production de biens et de services, mais aussi pour profiter au maximum des effets associatifs de sa nature sociale. Ainsi, on trouve dans les entreprises d'économie sociale divers facteurs de succès qui sont liés au mode de participation des membres ou des usagers aux décisions (gouvernance), mais également aux activités, à l'organisation interne du travail et même aux outils de gestion utilisés.

Bonnes pratiques

Avoir une direction générale compétente en gestion d'entreprise et une direction adjointe spécialisée dans la production du bien ou du service.

Les compétences de l'équipe de direction sont évidemment un atout pour une organisation. Toutefois, le facteur qui semble le plus influent sur le succès de l'entreprise est la **complémentarité des compétences au sein de l'équipe de direction**. En effet, la clé réside dans un bon équilibre entre les compétences en gestion d'entreprise et l'expertise technique relative à la production des biens ou des services.

L'expertise et la stabilité de l'équipe et des membres du conseil d'administration (CA) constituent des atouts pour les entreprises. Ils rendent possible le développement de projets, rassurent et mettent en confiance les partenaires financiers. Cela est particulièrement important lorsqu'il y a une part de risque: projets d'investissement ou projets visant le développement de produits et de services pour de nouveaux marchés.

L'implication des bénévoles contribue également au succès de l'entreprise. Dans le cas des entreprises d'économie sociale, **la participation du personnel affecté à l'administration et à la direction** s'avère en effet un facteur clé, car elle permet d'entretenir un mode de gouvernance centré sur la responsabilité collective au sein de l'entreprise, soit un des principes fondamentaux de l'économie sociale. Cependant, pour que cette implication demeure saine pour l'entreprise, il faut qu'il y ait un respect des champs de compétences entre la direction et le personnel qui relève de l'administration. Enfin, la création d'espaces démocratiques favorise le partage d'idées et les débats menant au développement de la cohésion et de la cohérence dans l'entreprise.

Bonnes pratiques

Avoir des comités de travail impliquant le CA et demander aux membres du CA de faire quelques heures de bénévolat afin de bien connaître l'entreprise.

Bonnes pratiques

Avoir un comité de gestion qui se réunit sur une base régulière et adapter les horaires de travail pour permettre des rencontres d'équipe régulières.

La **bonne communication interne** est un autre facteur qui est un gage de réussite. La mise en place de mécanismes adéquats rend plus aisée la collaboration entre les personnes clés de l'organisation. Une structure organisationnelle qui encourage et facilite la participation des parties prenantes, tout en assurant un partage adéquat des rôles et des responsabilités, voilà un facteur de succès.

4. Les stratégies d'entreprise

Des décisions et des actions qui propulsent l'entreprise dans la bonne direction

Plusieurs décisions importantes sont prises par les directions d'entreprises. Certaines se traduisent en actions qui visent à contribuer au développement des produits et des services, à l'amélioration du positionnement sur les marchés ou au renforcement des liens avec les membres et les partenaires. On peut alors parler de stratégies délibérées. Cependant, on trouve aussi une multitude de stratégies émergentes qui génèrent des résultats indirectement associés à des décisions prises par l'entreprise. La combinaison des stratégies délibérées et émergentes donne l'ensemble des stratégies réalisées, lesquelles forment une autre catégorie de facteurs de succès.

Bonnes pratiques

Procéder à une réflexion stratégique de manière à valider et actualiser, au besoin, la mission de l'entreprise.

Les entreprises d'économie sociale sont d'abord mises sur pied pour répondre à une demande, à un besoin des membres ou de la communauté, telle est leur nature. Lors de l'instauration de l'entreprise, il est donc essentiel de les valider et d'assurer l'adhésion d'un nombre important de personnes en faveur du projet. La mission d'une entreprise devient alors un élément rassembleur. Elle se doit de répondre

aux besoins spécifiques à l'origine de la mobilisation. Cependant, il y a lieu de bien **cibler la mission**, de manière à ce que les besoins auxquels l'entreprise souhaite répondre soient suffisamment larges pour assurer son développement ainsi que sa rentabilité sociale et économique. L'équilibre entre ces deux dimensions demeure un facteur important.

Certaines entreprises misent sur leur caractère « économie sociale » pour se différencier de la concurrence lors de la mise en marché de leurs produits ou services. Un sondage réalisé par le PRÉSCN en 2011 auprès de la population de la région semble leur donner raison puisque près des deux tiers (65 %) des répondants affirmaient qu'ils seraient en mesure de modifier leurs habitudes d'achat s'ils connaissaient les entreprises d'économie sociale de leur quartier ou de leur secteur. Certaines entreprises d'économie sociale misent par ailleurs sur l'offre du meilleur prix, surtout dans les marchés où la distinction de l'économie sociale n'a pas d'effet apparent sur la croissance. **Trouver la stratégie de positionnement adaptée à la nature du produit ou du service offert, de même que le type de marché occupé** constitue un important facteur de réussite.

Bonnes pratiques

Évaluer l'impact de la distinction « économie sociale » sur les ventes auprès des diverses clientèles et fixer le prix en fonction du positionnement des produits et services sur les marchés.

Bonnes pratiques

Développer et maintenir la proximité avec la communauté et les clientèles.

La plupart des entreprises d'économie sociale ont évoqué l'importance de « l'approche-client » dans leur stratégie d'affaires. Dans ce cas, la **mise en valeur du côté « humain » dans le développement des relations d'affaires** est un important facteur de réussite. On porte ainsi une attention particulière au service à la clientèle, qui constitue un avantage concurrentiel pour certaines entreprises œuvrant sur des marchés plus compétitifs.

Coop Santé Portneuf-Saint-Basile

Statut : coop

Secteur : santé

Création : 2009

Ville : Portneuf et Saint-Basile



Cette coopérative de solidarité a été créée dans le but d'assurer à la population du secteur un accès de proximité à une gamme de services de santé de première ligne (préventifs, diagnostiques et curatifs). Les membres bénéficient d'une réduction tarifaire auprès des professionnelles et professionnels, à l'égard des services qui ne sont pas couverts par la RAMQ. La Coop dénombre 215 membres. Toujours soutenue grâce à l'implication de plusieurs bénévoles, l'entreprise est actuellement gérée par une personne engagée à temps partiel.

Née en réponse à la pénurie de médecins dans la région, la Coop a bénéficié du service de deux médecins qui se sont succédé sur une période d'un an. Or, elle ne l'offre plus, au regret de plusieurs membres. Cette situation a rendu nécessaires une réflexion stratégique et un retour sur la mission. Devant l'intérêt de plusieurs professionnelles et professionnels d'offrir des services locaux de santé « alternative », la Coop offre davantage de services en prévention. Il s'agit d'un virage vraiment important pour l'entreprise, mais cela demeure cohérent avec la mission en mettant de l'avant une approche de « santé globale ». Certes, plusieurs membres sont partis, mais ceux qui sont restés demeurent intéressés par les services actuellement offerts.

Atelier la Cire-Constance

Statut : « modèle hybride »

Secteur : insertion et manufacturier

Création : 1998

Ville : Baie Saint-Paul



L'Atelier la Cire-Constance est une des trois structures opérationnelles gérées par l'OBNL les Services de Main-d'œuvre l'Appui Inc. qui a pour mission le développement de l'employabilité des personnes handicapées sur les territoires de Charlevoix et de la Côte-de-Beaupré. Ainsi, l'Atelier, qui fabrique des bougies et divers articles faits en bois, n'a aucune structure associative ou de gouvernance propre. Elle se spécialise dans la fabrication artisanale d'armoires de cuisine ainsi que dans la restauration et la confection de meubles sur mesure. On y dénombre sept emplois réguliers, dont trois cadres qui partagent leur temps avec la gestion de la corporation. L'entreprise assure sa production grâce au travail de jeunes en parcours d'insertion professionnelle (environ 40 participants par année). Être la seule entreprise d'insertion par le travail sur son territoire lui permet d'assurer une main-d'œuvre pour ses opérations.

L'Atelier la Cire-Constance n'a jamais misé sur le fait qu'elle soit une entreprise d'insertion ou d'économie sociale pour positionner ses bougies. Sa direction croit que ces aspects ont peu de valeur dans son marché où la concurrence est féroce. Depuis le début, elle mise sur le meilleur prix, la qualité des produits et du service et le respect des délais de livraison pour être compétitive. « C'est la loi du marché qui prime, même pour nous. Un client ne nous fera pas de faveur parce que nous sommes une entreprise d'insertion; il veut le meilleur produit au meilleur prix ». Toutefois, au niveau local, certains clients donnent une valeur ajoutée aux produits d'ébénisterie du fait que l'Atelier est une entreprise sociale.

Coopérative de câblodistribution Sainte-Catherine-Fossambault

Statut : coop

Secteur : communications

Création : 1984

Ville : Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier



Cette coopérative de consommateurs se spécialise en télécommunications et en câblodistribution. Le territoire étant mal desservi en cette matière par les entreprises privées, la municipalité de Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier, devant l'organisation de la population, s'est mobilisée autour du projet d'entreprise. La Coopérative compte aujourd'hui environ 2 400 membres et emploie cinq personnes. Elle dessert des municipalités dans la partie Est de Portneuf.

La présence de la Coopérative dans son milieu et sa localisation géographique sont des éléments qui favorisent une proximité avec les membres qui utilisent ses services. L'entreprise crée de l'emploi en plus d'offrir un service de proximité et de qualité. Les employées et employés connaissent les membres et leurs besoins, ce qui contribue à la fidélisation de la clientèle. Malgré plusieurs occasions de vendre, la Coopérative appartient toujours à ses membres et continue d'opérer à « l'échelle humaine ».

Dans la plupart des entreprises à l'étude, la proximité avec la communauté est un atout sur lequel elles peuvent compter pour leur développement. **Le réseautage et le partenariat** s'avèrent des stratégies gagnantes. Cela est d'autant plus pertinent avec les bailleurs de fonds, car au-delà de l'analyse des chiffres, les partenaires financiers doivent connaître et comprendre l'entreprise, d'où l'importance de la transparence et du partage d'information avec eux. Les relations avec ses partenaires sont un gage de réussite, notamment dans le développement de stratégies d'investissement et de capitalisation de l'entreprise.

Bonnes pratiques

Profiter des occasions pour rencontrer des partenaires actuels ou potentiels ainsi que siéger aux CA d'organismes clés.

Pour la clientèle, cette proximité facilite évidemment la mise en marché des produits et des services. Certaines entreprises d'économie sociale comptent même sur une clientèle captive, ce qui les protège en quelque sorte de la concurrence.

Le sentiment d'appartenance qu'ont les membres et la communauté envers l'entreprise est un autre atout, mais aussi un défi sur lequel les entreprises d'économie sociale doivent continuellement travailler. En effet, la proximité n'est pas nécessairement synonyme d'appartenance et de fidélité. Celles qui réussissent en la matière ne tiennent pas pour acquis cette appartenance. La clé est de **se préoccuper constamment du niveau d'intérêt et d'adhésion des membres et de la communauté envers l'entreprise**, tout en trouvant de nouvelles façons de la faire rayonner.

Bonnes pratiques

Redonner aux membres et à la communauté d'un point de vue humain, pas seulement financier, surtout lorsque ce dernier ne s'avère pas aussi significatif.

L'appartenance du personnel envers l'entreprise constitue un atout de taille, particulièrement dans les secteurs d'activité où la main-d'œuvre disponible est plus restreinte. Le facteur essentiel de succès repose donc sur la mise en œuvre d'une stratégie visant à **développer l'appartenance et l'intérêt du personnel envers l'organisation**, notamment en créant un sentiment de fierté envers l'entreprise.

Bonnes pratiques

Créer et maintenir une belle ambiance de travail, offrir des avantages sociaux intéressants et des possibilités de développement de compétences.

5. Les capacités stratégiques

Un capital humain qui assure le développement de l'entreprise

La gestion de toute entreprise repose d'abord sur un ensemble de personnes qui assure le bon déroulement des opérations. Les individus qui la composent donnent une impulsion et une particularité à l'entreprise dans son développement. Dans les moments importants, ils mettent à profit leurs talents pour ajuster le tir et pour rediriger le navire afin d'accroître les performances de l'entreprise ou d'éviter le naufrage.

Plusieurs entreprises subissent des crises tout au long de leur existence, ce qui apporte son lot de défis et qui nécessite parfois des efforts importants de réflexion ainsi que des changements dans l'organisation et dans ses façons de faire. Un peu comme les maîtres de l'innovation qui donnent lieu à l'émergence des entreprises d'économie sociale, les directions qui surmontent ces situations ardues font preuve de persévérance ainsi que d'une capacité à mobiliser les ressources du milieu et à mettre en place des solutions collectivement acceptables. Et cette capacité se bâtit par l'entremise de la crédibilité et de la confiance que les gens gagnent envers l'entreprise et sa direction.

Bonnes pratiques

Animer des assemblées générales extraordinaires afin de permettre aux membres et partenaires de mieux comprendre la situation de l'entreprise, d'apporter des idées et même de renouveler leur engagement dans le projet.

Pour prendre de bonnes décisions, il faut développer une **capacité d'exercer une veille stratégique** permettant ainsi de recueillir et d'analyser des informations pertinentes, notamment sur les résultats de l'entreprise, les habitudes de consommation de sa clientèle ou l'évolution de la concurrence.

Bonnes pratiques

Recueillir de l'information sur les ventes, mettre en place un tableau de bord et l'utiliser régulièrement pour suivre l'évolution de la performance de l'entreprise et pour bien communiquer ces informations aux membres du CA.

Lorsque la situation l'exige, que ce soit en raison des menaces qui planent sur l'entreprise, des opportunités que l'on identifie ou des améliorations qui sont nécessaires, l'entreprise doit pouvoir procéder à des ajustements. Un des facteurs clés du succès est **la capacité des entreprises à formuler des orientations et des priorités de développement et à les mettre en œuvre**. Cela peut aller de la réorganisation interne à la fusion avec une autre entreprise dans le même secteur d'activité, en passant par le développement de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

Bonnes pratiques

Procéder à une planification stratégique sur une base régulière (trois à cinq ans).

Coop Zone

Statut : coop

Secteur : commerce de détail

Création : 1987

Ville : Québec



Coop Zone opère dans le secteur du commerce de détail et dessert la communauté de l'Université Laval ainsi que celle du Cégep Limoilou. Ses marchés principaux sont la librairie, l'informatique, la papeterie, le matériel artistique ainsi que les manuels scolaires et les notes de cours. La Coop compte plus de 71 000 membres actifs et emploie près de 420 personnes, dont 140 le sont sur une base régulière. Elle exploite deux succursales et une boutique sur le campus de l'Université Laval, une succursale au centre-ville et deux succursales au Cégep Limoilou.

Devant la faillite technique de la Coopérative de l'Université Laval en 1998 et devant les dédoublements apparents des deux structures, la direction de la Coopérative a procédé à l'embauche d'un gestionnaire dont le mandat a été de restructurer et de redresser les deux entreprises, de même que d'effectuer le réaménagement des locaux administratifs. Après analyse de la situation, il y a eu fusion des deux entités, ce qui a occasionné le licenciement d'environ le quart du personnel. La rapidité de réaction de l'organisation lors du redéploiement des activités après un sinistre en 2011 lui permet de mettre sur pied des nouvelles idées et des nouveaux projets dans de courts délais. Et, plus récemment, le renouvellement de la mission et de la vision de l'entreprise témoigne d'une bonne capacité à réaligner le développement des activités de la Coop.

Corporation de transport régional de Portneuf (CTRP)

Statut : OBNL

Secteur : transport

Création : 2005

Ville : Saint-Raymond



La Corporation a pour mission de développer l'offre en transport collectif sur le territoire de la MRC de Portneuf. Transport adapté (un service porte à porte), navette journalière (avec des points de services déterminés et des horaires préétablis, en semaine), stationnements incitatifs et covoiturage sont au nombre des services offerts par l'entreprise qui compte près de 1 000 usagers. Cet OBNL effectue près de 44 000 déplacements annuellement (2012). En complément aux revenus générés par la tarification de ses services, elle a l'appui financier de nombreux partenaires publics sans lesquels les frais exigés à sa clientèle seraient trop onéreux.

Le service gratuit de jumelage en covoiturage en vigueur depuis les débuts de l'entreprise a permis de construire une base de données afin de cibler l'offre et la demande. Si bien que, en 2009, les besoins en transport étaient bien établis; les données servant à mesurer les besoins du matin et du soir ainsi que les parcours en demande étant connus. Grâce à ces informations, traitées et mises à jour, tous les services font l'objet d'une évaluation serrée afin de bien répondre aux besoins de la clientèle.

Le Piolet (volet restaurant)

Statut : « modèle hybride »

Secteur : restauration

Création : 1992

Ville : Québec



Le Piolet est un organisme fondé en 1985 qui offre des services d'insertion sociale et professionnelle aux jeunes adultes en difficulté. Cet organisme réalise sa mission par l'entremise de trois principaux volets d'activité, dont un restaurant. Aménagé en 1992 et opérant comme une entreprise d'insertion, le restaurant permet donc aux jeunes d'acquérir des compétences techniques, personnelles et sociales en milieu de travail dans les domaines de la restauration, de la cuisine et du service aux tables.

Il y a quelques années, l'entreprise vivait plusieurs problématiques liées aux opérations du restaurant. Avec des heures d'ouverture trop étendues, le personnel et les jeunes s'essouffaient. Par ailleurs, il est difficile d'assurer un bon encadrement des jeunes en même temps que d'assurer une qualité constante. Plusieurs changements ont donc été apportés : fermeture du traiteur et du café-boutique pour se concentrer sur la restauration, réduction de la capacité des salles de réception et des heures d'ouverture, rénovation de la cuisine et de la salle à manger, révision du menu et remplacement du service aux tables par un buffet. L'embauche de personnel plus qualifié en restauration pouvant aussi assurer une tâche d'encadrement et de formation complète les changements qui ont été nécessaires.

Bonnes pratiques

Valoriser et soutenir le « leadership » et l'entrepreneuriat collectif au sein de l'entreprise.

Peu importe les besoins de développement de l'entreprise, **la qualité du « leadership »** qui y est présent est assurément un autre facteur important de succès.

Dans le milieu de l'entrepreneuriat collectif, on parle de « leadership » plutôt que de leaders. Certes, il y a souvent un individu qui se démarque des autres et vers qui on se tourne lors de décisions majeures. Or, dans la grande majorité des entreprises étudiées, on trouve plus d'une personne que l'on peut qualifier de leader. C'est la complémentarité et la synergie entre ces leaders qui forment le « leadership » d'une entreprise. Ce groupe de personnes incarne les valeurs fondamentales, en particulier celles en lien avec l'économie sociale, en plus d'afficher une attitude positive à l'égard de diverses situations. Le « leadership » est composé d'individus qui se mettent rapidement en mode solution et qui ont la capacité de formuler et de partager une vision commune et rassembleuse entre toutes les parties d'une organisation.



Conclusion

Pour conclure, voici quelques apprentissages et leçons à retenir relativement aux liens entre les facteurs de réussite et le succès des entreprises d'économie sociale.

Une étude non exhaustive du succès

Cette liste de facteurs de succès n'est bien sûr pas exhaustive. Ainsi, la saine gestion financière, bien qu'elle n'ait pas été évoquée de façon explicite, figure comme un facteur omniprésent dans le succès de toute entreprise. Par exemple, le fait d'adopter de bonnes pratiques liées à la capitalisation est évidemment un gage de réussite pour les entreprises d'économie sociale.

Comment mieux « contrôler » le succès ?

Dans le milieu de l'économie sociale, les dimensions humaines et sociales sont à la base du succès des entreprises. Des cinq catégories de facteurs, trois présentent un important potentiel de succès ou d'échec et sont particulièrement intéressantes pour les directions d'entreprises d'économie sociale : la structure organisationnelle, les stratégies d'entreprise et les capacités stratégiques.

L'influence variée des facteurs sur le succès

Les facteurs de succès s'opèrent de différentes façons dans les entreprises. Cette dynamique varie tantôt selon le statut de l'entreprise (OBNL, coopérative et « modèle hybride »), tantôt selon le secteur d'activité. Le territoire (urbain-rural) semble également influencer la prédominance ou les particularités de certains facteurs dans le succès des entreprises.

Pour ce qui est du statut, il existe des différences quant à la structure et à la dynamique de gouvernance. Les entreprises de type « modèle hybride » existent bel et bien, car elles font partie d'une structure plus large (une entreprise d'insertion comme un des volets d'une corporation). Leur mission est ainsi déterminée par l'organisation « mère » ou propriétaire. Les décisions stratégiques sont donc influencées à la fois par les enjeux de l'organisation « mère » et ceux de l'entreprise.

Le processus décisionnel des coopératives est différent de celui des associations de type OBNL. Dans les coopératives, on note une prédominance sur des relations d'usage (pouvoir des membres) et, dans une moindre mesure, des efforts investis dans les relations avec la communauté (intercoopération et partenariat). Dans le cas des OBNL, on constate que les relations de complémentarité et de codéveloppement avec les organismes du milieu prédominent.

Quant aux sphères d'activité, il existe certaines particularités en lien avec le niveau de concurrence du secteur et le degré d'utilité sociale relative aux produits et aux services. L'enracinement dans le milieu, le soutien de la communauté ainsi que la mise en valeur du côté « humain » dans les relations avec la clientèle ou les bénéficiaires fournissent aux entreprises d'économie sociale les appuis nécessaires pour qu'elles puissent s'imposer dans des domaines plus compétitifs et y demeurer. Cette aide prend différentes formes : morale, financière et technique. Le bénévolat demeure une contribution significative.

Les entreprises œuvrant dans les secteurs où l'utilité sociale des produits et des services est très importante considèrent les partenariats avec les secteurs privé et public très significatifs. Alors que la contribution des partenaires publics est essentiellement financière, celle du privé consiste en un engagement dans l'entreprise. Même dans ces entreprises où les produits et services sont à haut rendement social, il y a un esprit d'entrepreneurship très fort et une mentalité d'affaires qui s'est imposée graduellement dans les décisions stratégiques de développement.

Enfin, le fait d'être localisées en milieu urbain ou rural ne semble pas influencer de façon distincte le succès des entreprises d'économie sociale. Cependant, celles situées en milieu rural bénéficient de façon plus importante de l'appui et du « leadership » des élus municipaux ainsi que de la municipalité elle-même.

